

# **Aula 10:**

# **Teoria do Desenvolvimento Organizacional**

## TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O período de transformações sociais que caracterizou a década de 60 também foi sentido no ambiente empresarial e na administração das organizações. Os valores organizacionais se alteraram, com a necessidade da valorização individual e desempenho de tarefas estimulantes para a realização profissional.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu na década de 1960, decorrente das idéias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem.

## TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica.

Leland Bradford, autor do livro “T-Group Theory and laboratory methods” (Nova York, 1964) é considerado precursor deste movimento teórico.

Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança

## • **Origens do Desenvolvimento Organizacional (DO)**

As origens do DO estão associadas a uma série de fatores:

- A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual trazendo uma abordagem diferente;
- O aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana e a sua interferência dentro da dinâmica das organizações;
- A criação do National Training Laboratory (NTL);
- A transformação rápida do ambiente organizacional;
- O aumento do tamanho das organizações e a crescente diversificação e complexidade da tecnologia, exigindo integração entre atividades e pessoas;
- A fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura, de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações.

## • **Origens do Desenvolvimento Organizacional (DO)** (continuação)

Os diversos modelos de DO consideram basicamente quatro variáveis:

- 1) O meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;
- 2) A organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;
- 3) O grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.; e
- 4) O indivíduo, ressaltando as motivações, atitudes necessidades, etc.

## • A Organização e as Mudanças

A palavra-chave no DO é mudança.

Conceito de mudança: Passagem de uma situação para outra diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação e interrupção.

O DO estuda o processo de mudança planejada das organizações, entendidas como sistemas sociais complexos, caracterizados por processos estruturais e visa conciliar metas e valores da organização com os das pessoas e grupos que atuam nela.

Isso leva a um novo conceito de organização e de cultura organizacional.

- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

- a) Novo conceito de organização: a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. A Organização não está sozinha, isto é, não existe por si só. Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio.

Os autores do DO adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional de organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os Sistemas Mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os (abordagem do DO), conforme ilustrado a seguir:



# TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

## • A Organização e as Mudanças (continuação)

### DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS MECÂNICOS E SISTEMAS ORGÂNICOS

#### Sistemas Mecânicos

- Ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização.
- Relacionamento do tipo autoridade obediência.
- Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.
- Rígidas divisão do trabalho e supervisão hierárquica.
- Tomada de decisões centralizada.
- Controle rigidamente centralizado.
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.

#### Sistemas Orgânicos (DO)

- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
- Confiança e crença recíprocas.
- Interdependência e responsabilidade compartilhada.
- Participação e responsabilidade multigrupal.
- Tomada de decisões descentralizada.
- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
- Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.



- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

- b) Conceito de cultura organizacional: é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Maneira prática e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos na organização. Ou seja, dá-se o nome de Cultura Organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes.
- c) Clima organizacional: é constituído por "aquelas características que distinguem a organização de outras organizações e que influenciam o comportamento das pessoas na organização". O clima resulta de um completo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da organização, dos sistemas de controle, dos procedimentos de trabalho, das regras e normas, e das relações interpessoais existentes na organização

- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

d) Mudança da cultura e do clima organizacional: para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja, ter as seguintes características:

*adaptabilidade*: capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente;

*senso de identidade*: o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, também a compreensão e compartilhamento dos objetivos da organização por todos os seus participantes.

*perspectiva exata do meio ambiente*: uma percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente;

*integração entre os participantes*: para que a organização possa se comportar como um todo orgânico.

## • A Organização e as Mudanças (continuação)

e) Conceito de mudança: é o rompimento com uma situação vigente. Implica mover-se em direção a uma meta, um ideal, uma visão de como as coisas deveriam ser, afastando-se de condições, crenças e atitudes presentes. O processo de mudança do DO baseia-se no modelo de Kurt Lewin que envolve:

(1) *o descongelamento do padrão*: fazer com que as pessoas sintam a necessidade de mudança. Velhas idéias e práticas são abandonadas e desaprendidas;

(2) *mudança*: introdução das mudanças desejadas. Novas idéias e práticas são exercitadas e aprendidas; e,

(3) *recongelamento*: consolidação do novo padrão de comportamento. As novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento

- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

Toda organização é constituída por três elementos: Estrutura, tecnologia e comportamento.

Quando há alguma alteração em um desses componentes, há mudança.

Estrutura	Mudanças na organização
Tecnologia	Mudanças nos métodos de operação e Mudanças nos produtos,
Comportamento	Mudanças no ambiente de trabalho

## • **A Organização e as Mudanças** (continuação)

Durante o processo de mudança, podem ocorrer resistências. As principais causas comportamentais da resistência são:

- (1) *Insegurança*: o indivíduo não se sente apto a aprender novas tarefas.
- (2) *Ameaça*: o indivíduo percebe risco à sua posição, cargo ou benefícios.
- (3) *Predisposição natural*: é um fator comum a todas as pessoas, genericamente, independentemente da sua condição de homem social ou homem organizacional.
- (4) *Falta de comunicação*: favorece o clima de intranquilidade e incertezas, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes da mudança.

- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

f) O processo de mudança segundo Lewin: o processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização.

(1) *Forças exógenas*: provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.

(2) *Forças endógenas*: nascem dentro da própria organização e criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental. Essas forças criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental; elas representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização.

## • **A Organização e as Mudanças** (continuação)

g) Conceito de desenvolvimento: é um processo gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. Assim, o desenvolvimento de uma organização proporciona:

- O conhecimento profundo e realístico suas possibilidades;
- O conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera;
- O planejamento adequado e realização bem-sucedida de relações com o meio ambiente e com os seus colaboradores;
- Uma estrutura interna flexível, com condições para se adaptar às mudanças que ocorrem tanto no meio ambiente como entre os seus colaboradores;
- Os meios suficientes de informação do resultado dessas mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.



## • **A Organização e as Mudanças** (continuação)

Para alcançar certo nível de desenvolvimento, a organização pode utilizar diferentes estratégias de mudança:

- *Mudança evolucionária*: quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos da antiga situação (status quo). É, geralmente, lenta, suave e não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou são por ela afetados.
- *Mudança revolucionária*: quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos da antiga situação (statu quo). É, normalmente, rápida, intensa e brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas.
- *Desenvolvimento sistemático*: responsáveis pela mudança traçam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com ao que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam, e criticam o modelo de mudança, para sugerir alterações nele, baseadas em seu próprio discernimento e compreensão.

- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

- h) Fases da organização:

- *Fase Pioneira*: é a fase inicial. É marcada pela existência de processos supervisionáveis e controláveis. As tarefas são rotineiras e há grande volume de improvisação. A capacidade de empresa para realizar inovações é bastante elevada. Reina o espírito empreendedor.
- *Fase de Expansão*: é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações e aumentando o número de seus participantes. A preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais (demanda).
- *Fase de Regulamentação*: com o crescimento de suas atividades, a organização é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.

- **A Organização e as Mudanças** (continuação)

- h) Fases da organização: (continuação)

- *Fase de Burocratização*: com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a organização passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho. A capacidade inovadora é, praticamente, perdida; a empresa fica “engessada”.
- *Fase de Reflexibilização*: é uma fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. O Desenvolvimento Organizacional é exatamente um esforço de reflexibilização.

- **O que é DO**

É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

- **Pressupostos do DO**

É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

## • Pressupostos do DO

1. A constante e rápida mutação do ambiente
2. A necessidade de contínua adaptação
3. A interação entre a organização e o ambiente
4. A interação entre indivíduo e organização
5. Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais
6. A mudança organizacional deve ser planejada
7. A necessidade de participação e comprometimento
8. O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana

- **Pressupostos do DO** (continuação)

9. A variedade de modelos e estratégias de D.O.

10. O D.O. é uma resposta às mudanças

11. Um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade de vida

12. As organizações são sistemas abertos

## • Características do DO

1. Focalização na organização como um todo.
2. Orientação sistêmica.
3. Agente de mudança.
4. Solução de problemas.
5. Aprendizagem experiencial.
6. Processos de grupo e desenvolvimento de equipes.
7. Retroação.
8. Orientação contingencial.
9. Desenvolvimento de equipes.
10. Enfoque interativo.



- **Objetivos do DO**

1. Criação de um senso de identidade.
2. Desenvolvimento do espírito de equipe.
3. Aprimoramento da percepção comum.

## • O Processo de DO

As oito etapas segundo Kotter:

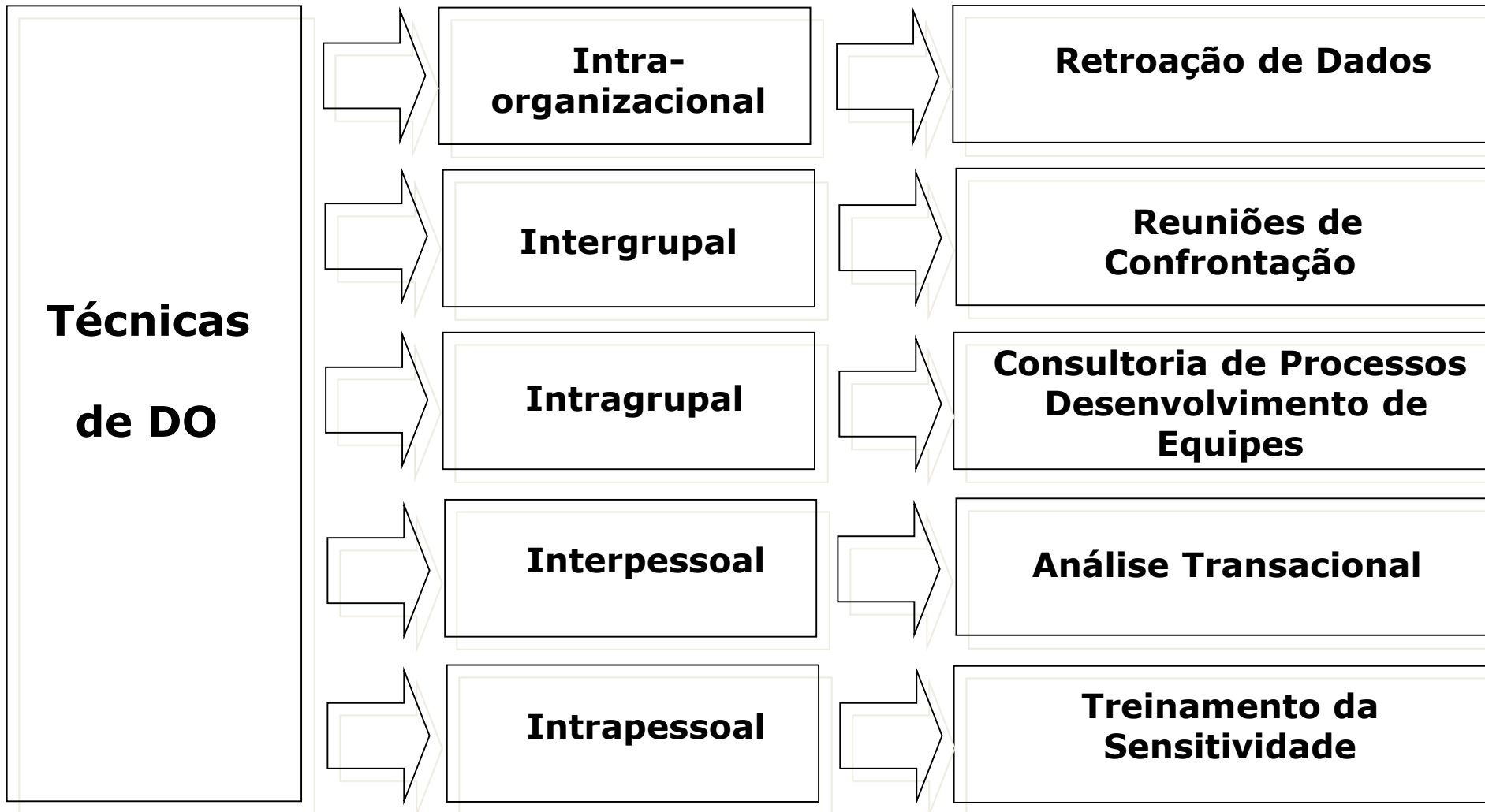
- Decisão da direção da empresa de utilizar o DO.
- Diagnóstico inicial.
- Colheita de dados.
- Retroação de dados e confrontação.
- Planejamento de ação e solução de problemas.
- Desenvolvimento de equipes.
- Desenvolvimento intergrupai.
- Avaliação e acompanhamento.

Em resumo:

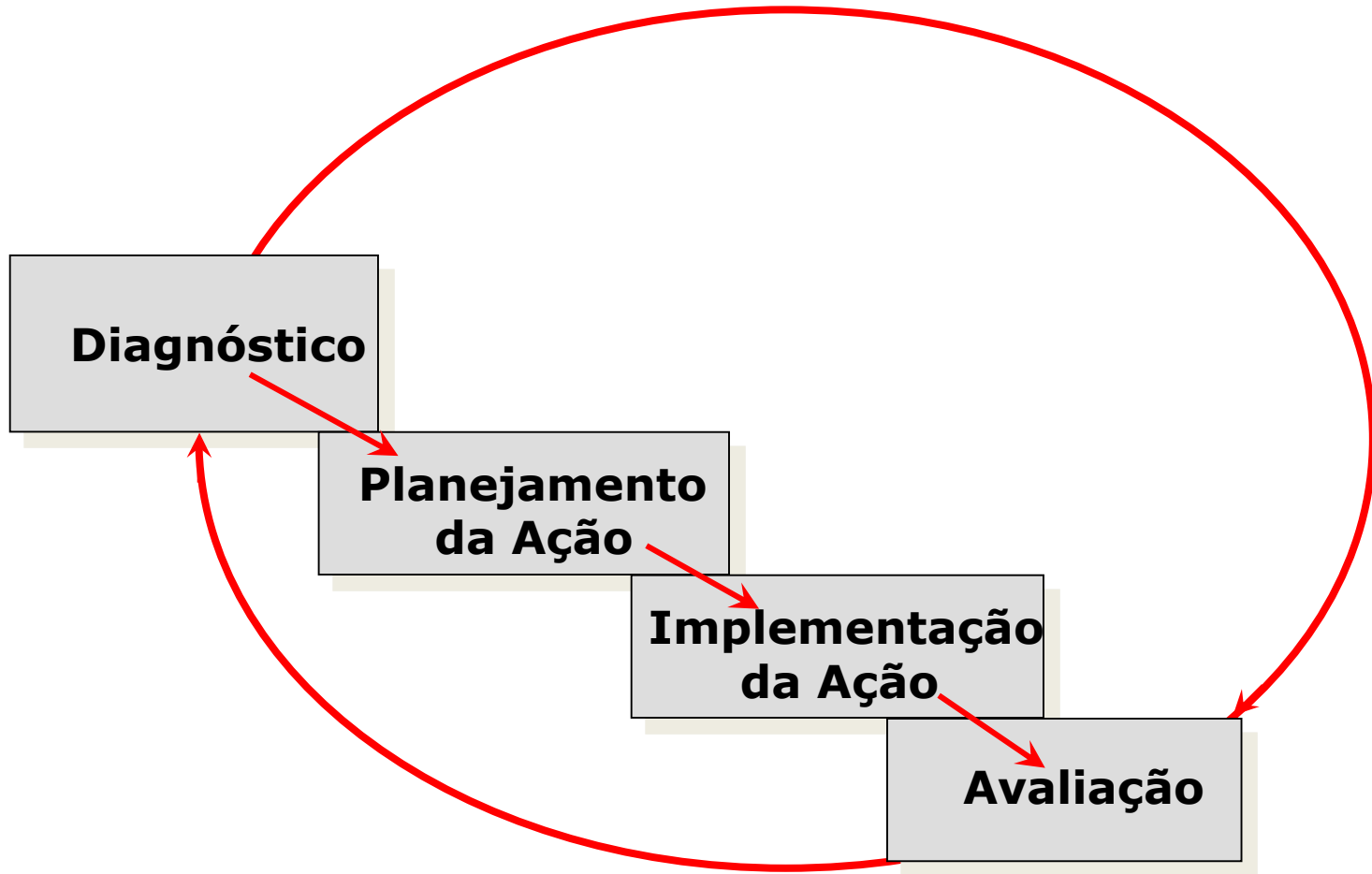
1. **Colheita de dados.**
  1. **Decisão de utilizar o DO.**
  2. **Diagnóstico inicial.**
  3. **Colheita de dados.**
  4. **Retroação de dados e confrontação.**
2. **Diagnóstico.**
  1. **Identificação dos problemas e conflitos.**
  2. **Planejamento da ação e solução de problemas.**
3. **Ação de intervenção.**
  1. **Desenvolvimento de equipes.**
  2. **Desenvolvimento intergrupai.**
  3. **Avaliação e acompanhamento.**

# TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

## • Técnicas de DO



- Fases do DO para Lawrence e Lorsch



## • Teoria 3D da Eficácia Gerencial de Reddin

### **Habilidades gerenciais básicas:**

1. Sensitividade situacional.
2. Flexibilidade de estilo.
3. Destreza de gerência situacional.

### **Gerente Eficiente:**

- Faz as coisas de maneira certa.
- Resolve os problemas.
- Cuida dos recursos.
- Cumpre seu dever.
- Reduz custos.

### **Gerente Eficaz:**

- Faz as coisas certas.
- Produz alternativas criativas.
- Otimiza a utilização dos recursos.
- Obtém resultados.
- Aumenta os lucros.